

La résilience organisationnelle des petites et moyennes entreprises au service de la résilience territoriale en temps de crises

Organizational resilience of small and medium-sized enterprises for territorial resilience in times of crisis

ROCHDY Nouha

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Kenitra (FSJES)

Université Ibn Tofail, Maroc (UIT)

Laboratoire des Sciences Économiques et Politiques Publiques, Maroc

EL BAKKOUCHI Mounir

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Kenitra (FSJES)

Université Ibn Tofail, Maroc (UIT)

Laboratoire des Sciences Économiques et Politiques Publiques

Date de soumission : 07/09/2024

Date d'acceptation : 30/10/2024

Pour citer cet article :

ROCHDY N. & EL BAKKOUCHI M. (2024) «La résilience organisationnelle des petites et moyennes entreprises au service de la résilience territoriale en temps de crises», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 990 - 1011

Résumé

La résilience des petites et moyennes entreprises face aux crises et aux perturbations socio-économiques et géopolitiques est devenue l'une des exigences les plus cruciales à la survie de l'économie territoriale, nationale et mondiale. De nos jours, un lien de causalité très fort se tisse entre résilience des entreprises, en particulier des PME et résilience territoriale pour un développement économique national et international. Cette résilience débute de la capacité et de l'autonomie financière jusqu'à aboutir à une résilience opérationnelle qui implique la mise à disposition de plusieurs dispositifs et paramètres déterminants.

L'optimum fait appel à un cas de figure où toutes les entreprises, y compris les petites et moyennes de tailles, disposent d'une résilience complète face aux crises et aux perturbations de toutes natures, mais la réalité est tout autre. Et c'est donc dans ce contexte que nous essayons, à travers une enquête effectuée sur le terrain auprès d'un échantillon de 47 PME relevant de différents secteurs d'activité, de vérifier le niveau de résilience des petites et moyennes entreprises marocaines face aux différentes crises auxquelles elles ont fait face courant ces dernières années. Et ce afin d'appréhender au mieux la question de l'importance de la résilience des PME pour la résilience territoriale.

Mots clés : résilience ; PME ; résilience territoriale ; crises ; perturbations.

Abstract

The resilience of small and medium-sized enterprises to crises and socio-economic and geopolitical disruptions has become one of the most crucial requirements for the survival of territorial, national and global economies. Today, a very strong causal link is forged between business resilience, particularly SMEs, and territorial resilience for national and international economic development. This resilience starts from capacity and financial autonomy until it leads to operational resilience that involves the provision of several crucial devices and parameters.

The optimum calls for a scenario where all companies, including small and medium-sized ones, have complete resilience in the face of crises and disruptions of all kinds, but the reality is quite different. And it is in this context that we are trying, through a field survey conducted with a sample of 47 SMEs from different sectors, to verify the level of resilience of Moroccan small and medium-sized enterprises in the face of the various crises they have encountered in recent years. And this in order to better understand the question of the importance of SME resilience for territorial resilience.

Keywords: resilience ; SME ; territorial resilience ; crises ; disruptions.

Introduction

Avec tout l'accroissement technologique, économique, industriel et environnemental, la notion de la résilience prend une envergure et se met au cœur de la conjoncture, ce qui place le débat autour de la résilience au centre de la réflexion scientifique.

La résilience territoriale permet ainsi aux territoires la considérant comme paramètre crucial et important à gérer de faire face aux différents changements, vulnérabilités et mutations qu'ils soient de nature environnementale, politiques, géopolitiques, sanitaires ou sociaux.

À l'ère actuelle, nous considérons que la résilience territoriale s'initie par la résilience de l'ensemble de ses acteurs. Une approche systémique qui relie le territoire aux différents acteurs le composant. Ainsi les entreprises, et en particulier les petites et moyennes entreprises, comme elles sont l'essor de notre recherche, représentent l'un des acteurs les plus actifs et les plus affluents de la sphère économique au niveau territorial.

Cela dit que pour aboutir à une résilience territoriale, il est essentiel d'effleurer la résilience des PME, étant une composante indispensable à la structure économique globale.

Nous considérons au cours de cet article que **l'appréciation de la résilience des petites et moyennes entreprises pour une résilience territoriale doit d'abord se faire en temps de crises et aux périodes les plus critiques**. Lors des perturbations et des crises, les entreprises examinent leurs mécanismes fonctionnels et opérationnels. Cela nous mène à nous poser les questions suivantes :

- Est-ce que les petites et moyennes entreprises à l'ère actuelle sont dotées de la capacité de résilience face aux crises et perturbations politiques, sanitaires ou sociales ?
- Est-ce que les PME sont résilientes sur le plan financier, humain et opérationnel ?
- Quelles sont les contraintes les plus difficiles à relever pour les PME en temps de crises ?

A cet effet nous avons opté pour une approche méthodologique mixte à la fois qualitative et quantitative Afin de répondre à toutes ces questions et afin de mieux appréhender à notre problématique, et ce à travers la réalisation d'une enquête sur le terrain auprès de 47 PME Marocaines relevant de différents secteurs. Les données quantitatives et qualitatives ont été collectées grâce à un questionnaire structuré, permettant d'explorer la situation effective de la résilience organisationnelle des PME marocaines et leur perception du rôle qu'elle joue dans la résilience territoriale.

Dans cette optique, nous organisons notre article de la manière suivante : nous commençons par une revue de littérature afin de ficeler les différentes facettes de la résilience (1), suivie

d'une étude empirique sur le rôle que joue la résilience des PME dans la résilience territoriale en temps des crises (2).

1. Revue de littérature

Lors de la présente partie, nous allons présenter : Les différentes définitions de la notion de résilience (1.1) et L'importance de la résilience des entreprises dans la résilience territoriale (1.2).

1.1. Définition de la notion de résilience

Dans son contexte scientifique, la notion de la résilience est souvent expliquée comme une notion ayant référence au rebondissement et à la capacité d'un matériau à réincarner sa forme initiale après un choc.

Dans le contexte socio-économique, **Adger (2000)** interprète la résilience comme étant la capacité d'une communauté ou d'un territoire à résister aux différents chocs auxquels ils font face. La perception scientifique de la notion de rebondissement prend effet même du point de vue socio-économique.

1.1.1. Définition de la résilience territoriale

Comme toutes les notions qui apparaissent subitement et impactent le domaine des sciences humaines et sociales, la résilience territoriale fait florès dès son apparition dans les années 70 (**Christopherson et al., 2010**). La résilience territoriale dans le domaine des sciences humaines et sociales se réfère à une caractérisation et analyse de l'habileté des territoires à relever les défis, chocs et changements qui peuvent altérer leur développement socio-économique dans Face à cette approche de rebondissement et de retour à l'état initial (**Hamdouch, A., 2022**). D'un autre angle la perception de **Pike et al. (2010)** de la résilience ne se limite pas seulement au retour à l'état initial, mais plutôt à développer de nouvelles attributions en transformant le processus initial en un processus innovant encore plus robuste et résistant.

Un territoire est dit résilient, quand il fait face et répond avec malléabilité aux différents changements pouvant entraver sa bonne expansion économique. Un territoire est donc résilient lorsqu'il vérifie ces trois critères cruciaux : l'instabilité, la diversité et l'adaptabilité (**Aschan-Leygonie C., 2000**).

Cependant, la capacité d'un territoire à s'affirmer résilient n'est valide que lorsque sa résilience vérifie les trois dimensions : économique, sociale et environnementale. Quoique la résilience économique reste la dimension la plus valorisée de par ses retombées remarquables, sur la

dimension sociale et sur la dimension environnementale, cependant les deux autres dimensions ne sont pas à négliger et au contraire nécessitent des efforts très remarquables et à considérer si l'on souhaite d'obtenir des résultats importants d'un point de vue de la résilience territoriale.

La théorie de la résilience territoriale, aborde le territoire étant un écosystème complexe et interactif. Qui se constitue et se compose d'acteurs chacun en relation avec l'autre et l'ensemble impactant l'écosystème mettant en évidence l'importance des échanges locaux pour renforcer la résilience collective face aux situations de crise (**Pendall, Foster et Cowell., 2010**).

Dans cette approche de confrontation entre les trois dimensions et en guise d'explication à la relation de causalité qui relie la résilience territoriale à celle des entreprises, nous considérons dans cette recherche la dimension socio-économique des plus cruciales et celle qui nous permettra d'approcher le rôle que joue l'importance de la résilience des entreprises dans la résilience territoriale et vice versa.

1.1.2. La résilience organisationnelle des entreprises : une approche théorique

Dans le contexte socio-économique mondial, la résilience des entreprises et en particulier celle des petites et moyennes entreprises, étant l'acteur principal dans la conjoncture économique selon notre recherche, demeure un enjeu très crucial et palpitant auquel il faut prêter beaucoup d'attention surtout dans le contexte des crises et des perturbations que l'on vit à l'échelle mondiale ces dernières années.

La résilience organisationnelle est une notion centrale qui joue un rôle essentiel dans la gestion des entreprises, en particulier pour les petites et moyennes entreprises, dont les ressources restreintes peuvent les exposer aux crises économiques et aux évolutions environnementales (**Hamel et Välikangas, 2003**). D'après cette théorie, une entreprise résiliente peut prévoir, absorber et s'adapter aux perturbations tout en préservant ses activités (**Holling, 1973**).

La notion de la résilience a d'abord vu le jour avec **Holling (1973)** dans le domaine de l'écologie, puis s'est ensuite développée dans plusieurs autres sciences, à commencer par les sciences économiques et sociales.

Pour ce qui est de la résilience des entreprises, la définition reste la même. La résilience des entreprises désigne leur capacité à absorber les différents chocs, crises et perturbations auxquelles elles font face. D'après **Bhamra et al. (2011)**, la résilience des entreprises représente leur capacité à maintenir leur flexibilité organisationnelle. Ceci dit, que la résilience organisationnelle des entreprises. Commence par une résilience financière, humaine et opérationnelle en addition à plusieurs autres dimensions.

Dans la littérature, il existe plusieurs fondements théoriques qui rapprochent la résilience organisationnelle des entreprises et la résilience territoriale comme étant les deux principes centraux de notre recherche. Dans la gestion des crises et des perturbations, le rapprochement de ces deux concepts clés est très important car il permet de mieux appréhender à la problématique qui les relie l'un à l'autre, pour notamment créer une relation de causalité qui fait que la résilience des entreprises mène à une résilience territoriale, et cela va de soi, du sens inverse.

Pour cela, il faut bien comprendre et ficeler les fondements de la théorie de la résilience organisationnelle ainsi que les différentes approches territoriales de la gestion des perturbations et crises.

Dans la panoplie des événements, crises et perturbations que vivent les entreprises à l'ère actuelle, la résilience organisationnelle est une théorie qui émerge notamment pour désigner la capacité des entreprises à absorber, résister et faire face à tous ces chamboulements et perturbations.

Une approche qui prend place pour notamment pour les entreprises et en particulier les plus petites et moyennes de taille pour repenser leurs processus de fonctionnement et s'adapter de mieux en mieux à des circonstances palpitantes et en fluctuation permanente.

A cet effet, plusieurs approches théoriques et empiriques sont de mise pour notamment définir, en plus large, le champ de définition de la résilience organisationnelle comme théorie à larges dimensions. De l'autre angle de vue, la résilience territoriale se base aussi sur des fondements théoriques et conceptuels qui définissent ses différentes dimensions, perspectives et les enjeux qui entravent sa bonne démarche.

La résilience organisationnelle et la résilience territoriale sont deux notions et concepts connexes reliés par une causalité dans les deux sens. Toutefois, à la fois pour les entreprises et les territoires, la résilience demeure un défi difficile à relever, demandant des approches intégrées et pluridimensionnelles engagées.

1.2. L'importance de la résilience des entreprises dans la résilience territoriale

Dans la même perspective où les entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises représentent le poumon du tissu économique, leur rôle demeure crucial et vital pour une expansion territoriale.

1.2.1. Sur le plan économique

En effet, la santé et la résilience des petites et moyennes entreprises jouent un rôle indispensable au développement économique, social et environnemental du territoire (**Hamdouch, et al., 2012**). Sur le plan économique, et quelle est la dimension la plus déterminante, les entreprises de toutes tailles et en particulier les petites et moyennes entreprises sont amenées à développer leur résilience afin de maintenir une activité économique stable même en période de crises. Et ce afin de préserver la composition du tissu économique territorial ainsi que de maintenir une stabilité sociale et politique à travers le maintien des emplois, les revenus et le pouvoir d'achat. De ce fait, plusieurs politiques publiques sont de mise pour notamment optimiser au mieux le maintien de la résilience économique des petites et moyennes entreprises en temps de crises afin de maintenir la stabilité " et la résilience territoriale et ainsi la résilience nationale.

1.2.2. Sur le plan social

De l'autre angle, la résilience des petites et moyennes entreprises joue un rôle crucial aussi sur l'une des dimensions les plus sensibles et les plus délicates à gérer, qu'est la dimension sociale ! À travers le renforcement de la cohésion sociale, le renforcement du tissu social territorial et la veille à la stabilité socio-politique au niveau territorial, les petites et moyennes entreprises contribuent de manière significative à la résilience territoriale.

Grâce à la résilience des PME, les territoires sont de plus en plus autonomes, stables et en bonne santé sur plusieurs aspects et plans. D'après **Granovetter (1985)**, les entreprises jouent un rôle indispensable au maintien des liens sociaux et des réseaux de solidarité, notamment au niveau territorial.

La résilience des entreprises joue un rôle essentiel dans la résilience des territoires de par son importance à maintenir une stabilité économique, une cohésion sociale et une harmonisation entre les politiques publiques et les stratégies de mise. Cette résilience est bénéficiaire au tissu économique et au tissu économique, et au tissu social qui tous les deux composent le territoire.

Ceci dit, que la résilience des PME leur permet d'impacter les territoires, de défier les différentes crises et perturbations auxquelles ils font face. Surtout à l'ère actuelle, les crises et les perturbations sont de plus en plus courantes et affluentes, il serait donc important de mettre en place des mécanismes pour pouvoir les surmonter.

2. L'étude empirique

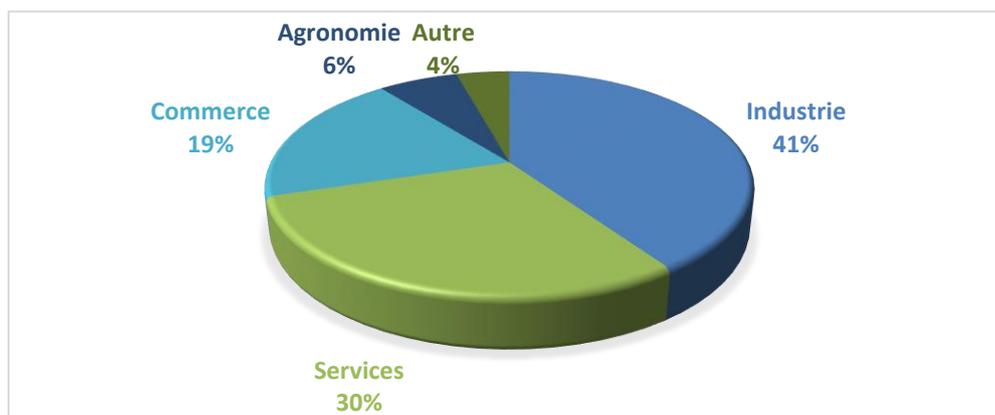
Pour mieux appréhender à la problématique de la résilience des PME en temps de crises, nous avons opté pour une enquête sur le terrain nous permettant d'approcher des données réelles auprès des PME ayant survécu à des crises et des perturbations, et ce afin d'évaluer au mieux leur résilience différentes dimensions et perspectives.

2.1. Méthodologie de recherche et Collecte des données

Notre enquête sur terrain repose sur une démarche qualitative qui a pour objectif d'explorer le niveau de résilience des entreprises Marocaines, en particulier les petites et moyennes entreprises face aux successions de crises auxquelles elles ont fait face. Au cours de ces 5 dernières années.

Depuis 2019, du covid-19, au confinement, à la crise due au stress hydrique jusqu'aux retombées de la pandémie sur l'économie mondiale, une panoplie d'événements et de crises se sont succédé et ont fait que les entreprises du monde entier se confrontent à des événements palpitants et à des crises. Et c'est en particulier les petites et moyennes entreprises qui s'avèrent les plus vulnérables et les plus confrontées à la résistance à l'avènement de ces crises.

Figure 1 : Graphique représentatif des secteurs d'activité de notre échantillon :

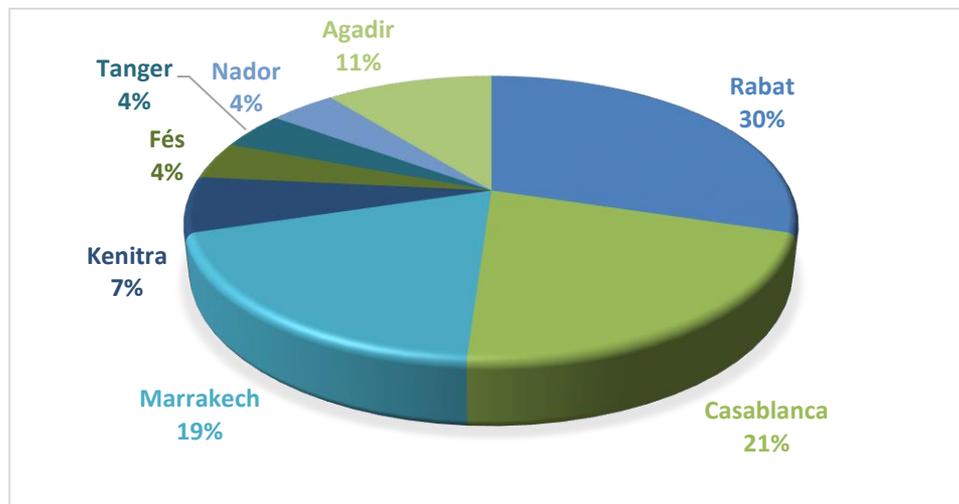


Source : établi par les auteurs.

Nous avons pu impliquer 57 entreprises au total dans notre enquête, dont nous allons considérer seulement 47 étant les entreprises relevant de notre échantillon correspondant à la taille objet de notre recherche (PME). Parmi les 47 petites et moyennes entreprises (Figure 1), 40 % sont des entreprises industrielles opérant, 30 % opérant dans les services, 20 % commerciales et 10

% c'est des PME opérant dans l'agroalimentaire et autres secteurs (Fiche signalétique des profils Sujets de l'enquête, annexe 1).

Figure 2 : Graphique représentatif du découpage territorial de notre échantillon



Source : établi par les auteurs.

Comme 70 % de notre enquête a été réalisée en ligne à travers diverses plateformes digitales, les 30 % réalisées en face à face ont été effectuées dans la ville de Rabat et les 70 % restantes sont réparties sur tous le Maroc comme suit : 21 % à Casablanca, 7 % à Kenitra, 4 % Nador, 11 % Agadir, 19 % Marrakech, 4 % Tanger et 4 % Fès (Figure2).

Pour ce qui est de la collecte des données, nous avons utilisé lors de cette enquête sur le terrain, l'entretien semi-directif (annexe 2) étant l'un des outils les plus efficaces pour analyser et étudier le genre des phénomènes que nous appréhendons dans notre recherche.

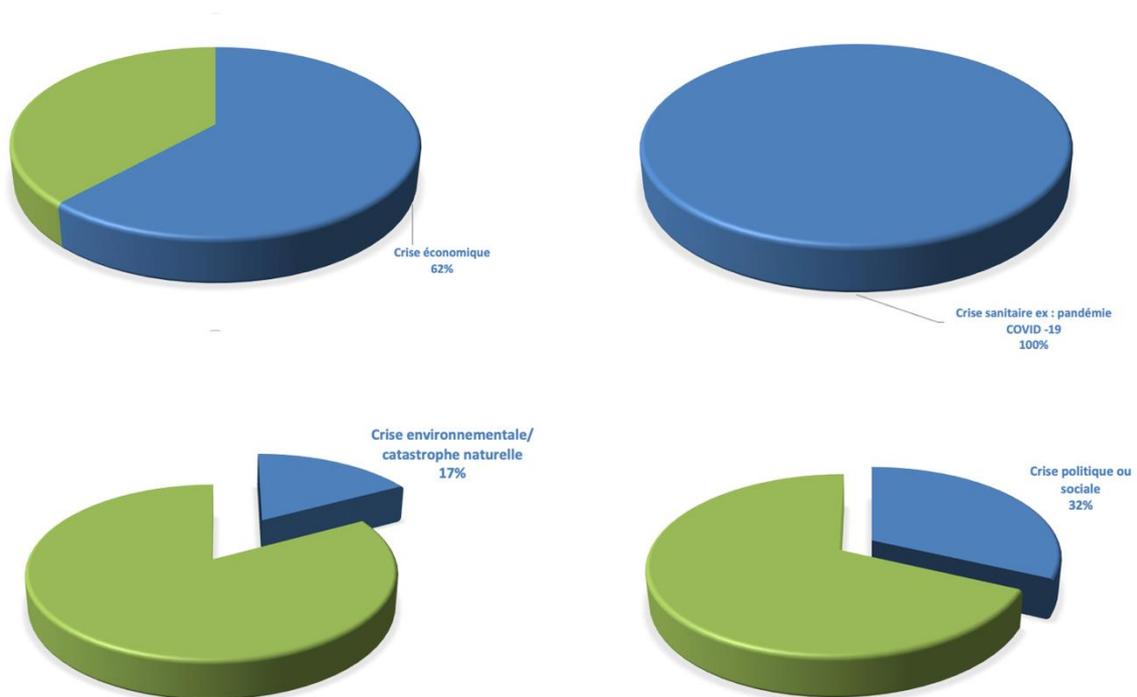
30 % des entretiens avec les dirigeants des petites et moyennes entreprises, sujets de notre enquête et formant ainsi notre échantillon, ont eu lieu en face à face. Cependant, la suite des entretiens a eu lieu en ligne sur diverses plateformes digitales pour une durée allant de 30 à 45 minutes pour chaque entretien.

2.2. Résultats de l'étude

Dans le cadre de notre enquête sur le terrain pour étudier l'importance de la résilience des entreprises, en particulier celle des petites et moyennes entreprises dans la résilience territoriale, nous avons pu conclure plusieurs constats grâce aux résultats obtenus.

A priori, la totalité de notre échantillon nous a confirmé que la crise qui les a affectés le plus pendant ces cinq dernières années était de nature sanitaire, suivie de la crise économique puis de crises politiques, sociales et environnementales (Figure 3). Ceci dit, que la succession des crises et perturbations au niveau sanitaire, social ou économique a affecté de manière significative l'activité entrepreneuriale des petites et moyennes entreprises Marocaines.

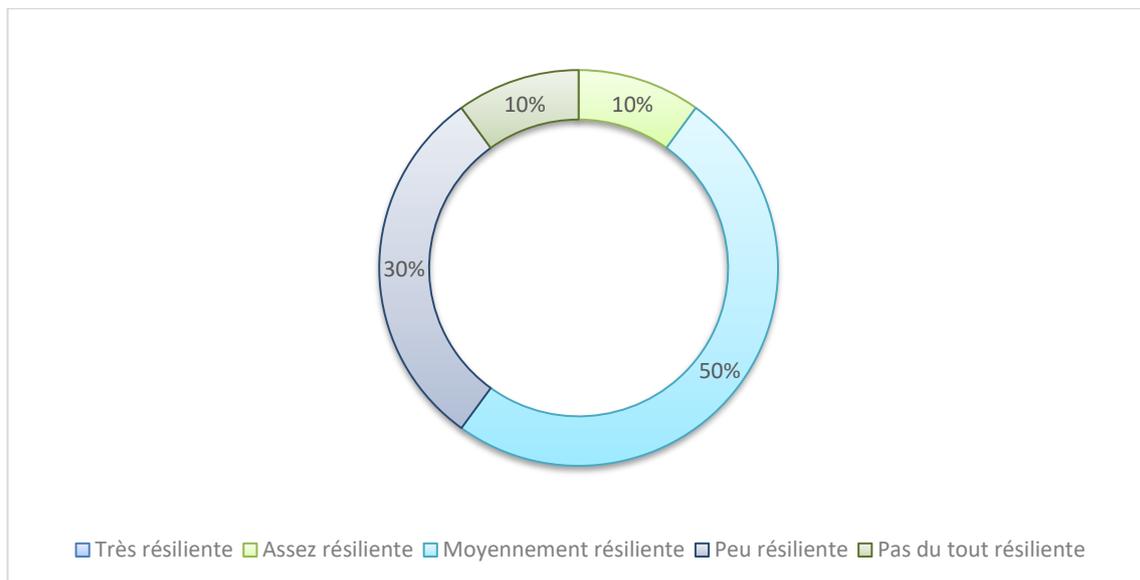
Figure 3 : représentation graphique des évènements et crises ayant affecté les PME lors des dernières cinq années



Source : établi par les auteurs.

À leur confrontation à ces crises et perturbations, les PME sujets de notre enquête ont affirmé qu'à ce niveau, elles ont pu tester et évaluer leur niveau de résilience, qui dans le cadre de notre travail de recherche représente l'un des déterminants les plus affluents et représentatifs.

Figure 4 : représentation graphique du degré de perception des PME de leur niveau de résilience



Source : établi par les auteurs.

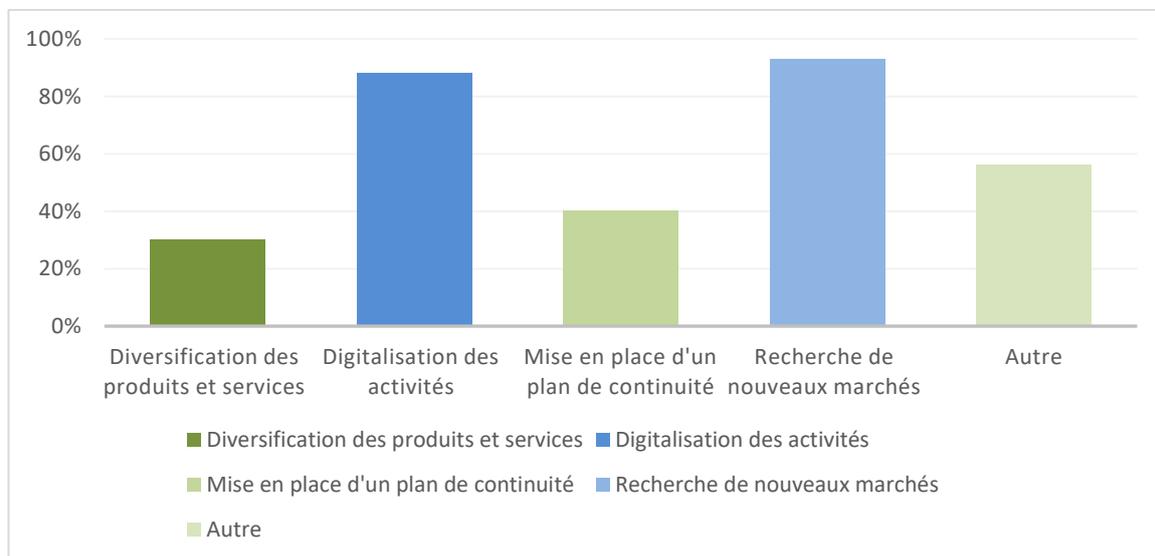
10 % seulement de notre population s'affirment étant assez résiliente, 50 % moyennement résilientes, 30 % peu résilientes et 10 % comme étant pas du tout résilientes (Figure 4).

Ceci dit, que les périodes de crises et perturbations, quoi qu'elles aient un impact assez brusque et significatif sur les PME et leur composition, mais elles demeurent une occasion incontournable pour elles pour notamment tester et s'autoévaluer, qu'il soit sur le plan de leur résilience financière, humaine, opérationnelle ou autre.

Les périodes de perturbations et de crises permettent aussi aux PME de se pencher vers de nouvelles opportunités ou solutions pouvant s'adapter aux mécanismes de fonctionnement des entreprises, et ce afin de leur venir en aide et les soutenir en cas de dysfonctionnement.

Parmi les actions entretenues par les PME lors de la succession des crises auxquelles elles ont fait face courant les cinq dernières années, en premier lieu la recherche de nouveaux marchés comme étant l'action la plus naturelle et spontanée en réaction à une perturbation dans le marché de base. Ensuite vient l'un des plus incontournables, à la fois fléau et solution indispensable à adopter par les entreprises de nos jours, qu'est la digitalisation de l'activité.

Figure 5 : représentation graphique des dispositifs mis en place par les PME pour faire face aux crises et perturbations



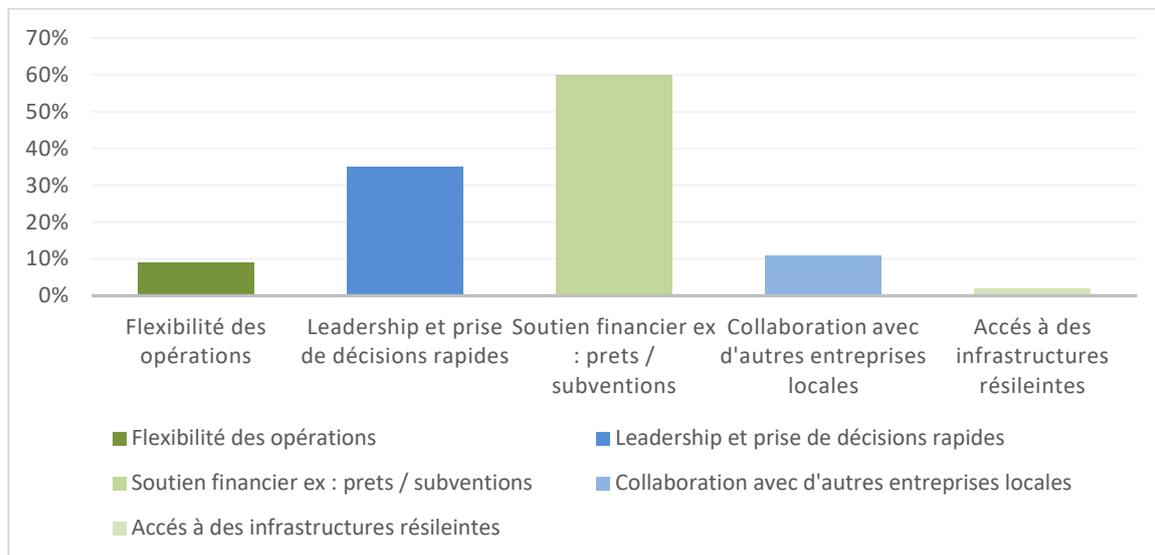
Source : établi par les auteurs.

Depuis la grande crise sanitaire du COVID-19, la digitalisation des activités entrepreneuriales est devenue non seulement un outil d'aide à la gestion des crises, mais plutôt une nécessité fonctionnelle et opérationnelle pour les entreprises, surtout celles de petites et moyennes tailles. D'ailleurs, selon notre enquête, la mise en place d'activités digitales en réponse aux crises est la deuxième action ayant été instaurée et qui, pour les PME sujets de notre enquête représente l'une des solutions les plus pertinentes et les plus efficaces (Figure 5).

De plus, que la quête vers de nouveaux marchés et la digitalisation des activités, plusieurs autres dispositifs ont été mis en place par les PME en temps des crises, notamment pour les surmonter et qui ne peuvent qu'être bénéfiques à la pérennité des entreprises, en particulier celles de petites et moyennes tailles.

D'ailleurs, même du point de vue territorial, plusieurs dispositifs ont été mis en place pour notamment appuyer les PME dans leur confrontation des crises et perturbations, dont les principales actions abordées par les PME sujets de notre échantillon : le soutien financier comme initiative et politique d'appui aux PME en temps de crises.

Figure 6 : représentation graphique des actions les plus pertinentes pour les PME en temps des crises



Source : établi par les auteurs.

Par ailleurs, d'autres actions se doivent nécessaires en temps de crises à mettre en place par les PME, notamment pour répliquer en toute efficacité et efficience. À commencer par le leadership, la prise des décisions et la flexibilité des opérations, comme étant l'une des clés de succès de tous les dispositifs mis en place pour notamment faire face aux perturbations et aux crises (Figure 6).

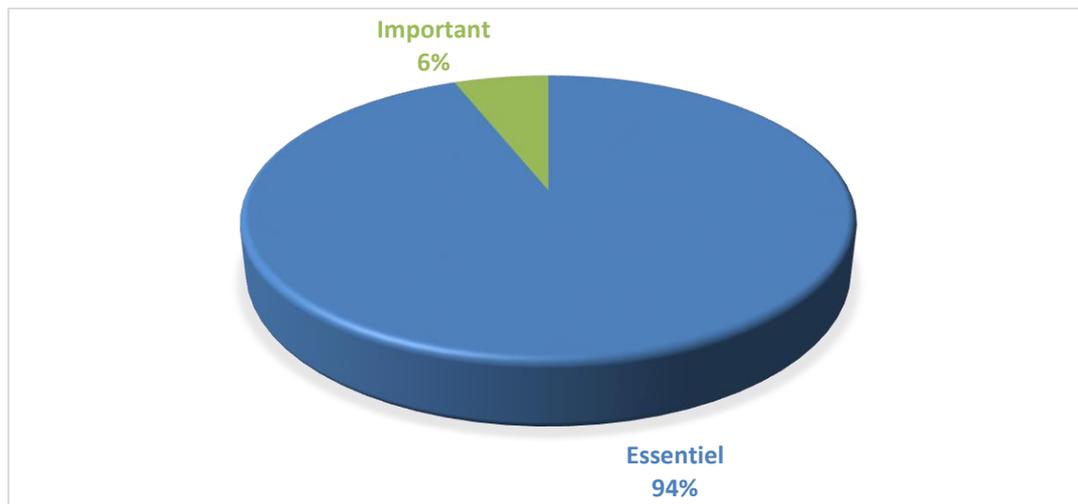
Par ailleurs, les territoires doivent disposer, de leur côté, de plusieurs autres conditions favorisant leur résilience et celle des petites et moyennes entreprises en cas de crises ou de perturbations. Un territoire résilient optimal doit disposer d'infrastructures résilientes, des clusters et des réseaux solides et intéressants, des programmes d'appui financiers, de plans de sauvetage, des centres de qualification des ressources humaines nécessaires en plus de plusieurs autres actions ou dispositifs.

Il est crucial et important qu'il y ait une résilience territoriale pour notamment aboutir à une résilience entrepreneuriale et vice versa. Selon les résultats de notre enquête, 62% de notre population affirme ne pas concevoir résilients les territoires dans lesquels leurs PME sont implantées.

La perception de la résilience territoriale par les PME et la reconnaissance de l'importance du rôle que joue la résilience des PME dans la résilience territoriale est une étape très importante

à considérer dans l'expansion entrepreneuriale en général et même en dehors des périodes de crises.

Figure 7 : Représentation graphique de la Perception des PME de la résilience territoriale



Source : établi par les auteurs.

D'ailleurs, même d'après les résultats de notre enquête, la totalité des PME sujets de notre étude conçoivent l'importance de la résilience territoriale et le rôle qu'elle joue dans leur résilience. Dont 94% affirment qu'il est essentiel qu'un territoire soit résilient et les 6% restantes affirment qu'il est important tout de même qu'il ait une résilience territoriale (Figure 7).

2.3. Analyse des résultats de l'étude

Notre enquête sur le terrain nous a permis de révéler et d'identifier des résultats pertinents concernant les diverses dimensions touchées lors de l'enquête, structurées autour de trois principaux axes :

Axe 1 : la résilience financière

Axe 2 : la résilience du facteur humain

Axe 3 : La résilience opérationnelle

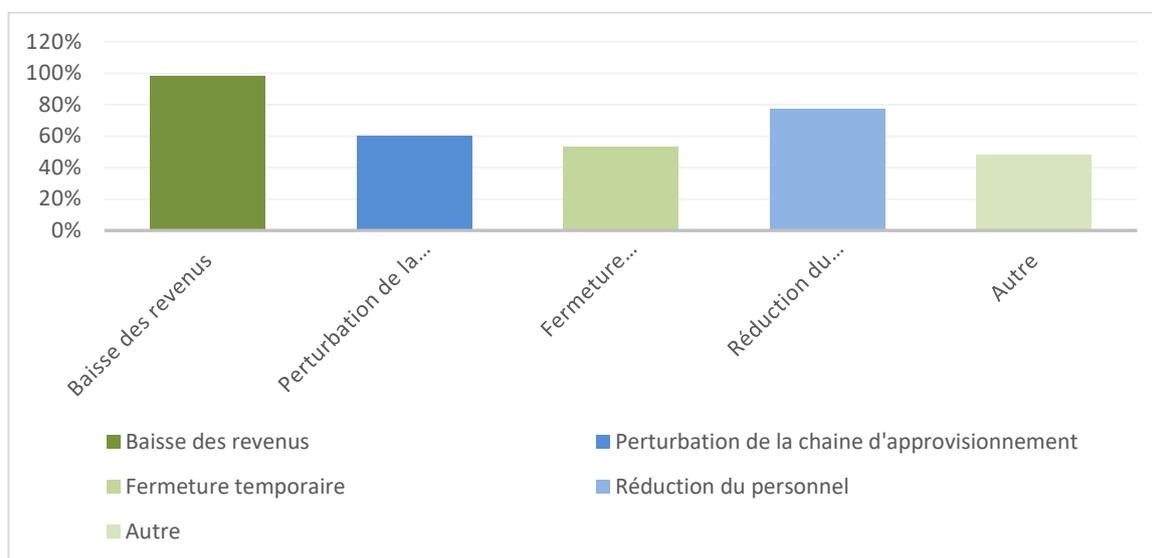
2.3.1. La résilience financière

Du point de vue de la dimension financière, les crises, qu'elles soient de nature politique, sanitaire, environnementale ou sociale ne passent sans laisser d'impact significatif sur la machine financière des entreprises. En particulier les petites et moyennes entreprises, car de par

la particularité de leur taille, elles demeurent l'acteur le plus vulnérable aux crises et aux fluctuations de la conjoncture économique.

Selon notre enquête, les revenus des PME ont été impactés lors des différentes crises qui se sont défilées à travers les cinq dernières années. En évidence, ces chamboulements à fort impact économique ont entraîné une réduction et une baisse des revenus de plusieurs entreprises à leur tête, les petites et moyennes entreprises.

Figure 8 : représentation graphique des plus grandes contraintes auxquelles se sont confrontées les PME lors des périodes de crises



Source : établi par les auteurs.

De l'autre côté, les coûts peuvent augmenter en fonction du type de la crise. Ce qui peut les induire à un déséquilibre de la balance. Sans oublier que parmi les contraintes auxquelles sont confrontées les PME dans le temps normal, l'accès au financement. Ceci dit, qu'en temps de crises, les PME font face à un accès au financement encore plus compliqué qu'en temps normal (Figure 8).

2.3.2. La résilience du facteur humain

La composante humaine n'en n'est pas moins touchée ! Comme le facteur humain reste toujours la pièce à deux revers, en temps de crises, les ressources humaines sont aussi touchées et impactées que les autres facteurs déterminants (figure n°7).

Dépendamment de la nature de la crise, certaines mesures sont toujours prises pour gérer le facteur humain au sein des entreprises et en particulier les petites et moyennes entreprises. Cependant, et contrairement aux grandes entreprises, la gestion des ressources humaines en temps de crises s'avère plus compliquée pour les PME.

Au-delà des contraintes classiques telles que le gel du recrutement à cause des difficultés financières, les licenciements ou les réductions des employés ; Le stress, la tension et l'anxiété engendrés par les crises compliquent l'atmosphère au sein des PME et affectent même le cadre général des entreprises.

2.3.3. La résilience opérationnelle

Sur le plan technique et opérationnel, et aux vues de leur taille, les chamboulements et les crises perturbent les circuits d'approvisionnement (figure 7) des petites et moyennes entreprises, ce qui les induit à des retards logistiques ou à des complications au niveau des stocks.

La gestion de la logistique représente, dans le temps normal un défi important à relever par les PME.

Un défi qui s'accroît en temps de crises et devient encore plus compliqué en l'absence d'une chaîne logistique solide.

2.4. Constats et discussion des résultats

En analysant les divers résultats obtenus lors de notre enquête sur terrain, nous tirons les constats suivants :

- L'entrepreneuriat, de par sa définition, à travers le contexte historique dans lequel elle s'est développée s'encadre par l'une des notions les plus importantes et les plus affluentes qu'est l'incertitude. De ce fait, les entreprises et en particulier les petites et moyennes entreprises, qui demeurent l'acteur à mécanisme vulnérable se confrontant à la réalité, doivent mobiliser des dispositions assez solides et innovantes afin de confronter au mieux les crises auxquelles elles peuvent faire face. Parmi ces dispositions, la plus indispensable est la résilience financière qui permet aux PME une garantie de prospérité et de pérennité dans un contexte économique global incertain. D'ailleurs nos résultats approuvent la pensée d'Aschan-Leygonie (2000) et Pike (2010), dans la mesure où les PME sans la capacité à s'adapter et innover afin d'être résilient, en particulier d'un point de vue financier solide, les PME ne parviennent pas à absorber les chocs engendrés par les crises et, de ce fait, bloquent devant ces périodes de perturbations.
- Cela va de même pour le capital humain qui ne manque pas d'importance que la dimension financière. La résilience en termes de facteur humain qui octroie aux PME un atout majeur

et crucial d'adaptabilité et de pérennité. Cependant, cette approche requiert un grand engagement et un énorme effort relié à l'instauration d'une bonne culture entrepreneuriale et d'une solide gestion des ressources, qui souvent, dans le cas des PME de par leur taille et leur nature n'engagent pas des spécialistes en la matière en raison de leur hiérarchie simplifiée. L'exemple le plus simple et notifié lors de la dernière pandémie sanitaire 'COVID-19', la forte émergence et la prévalence du télétravail en tant que solution aux restrictions exigées. Ce genre de solutions exige tout de même une vision stratégique et une préparation préalable, requérant ainsi des dispositifs à la portée des PME pour une application immédiate et sans retard en cas de crises.

→ Finalement, pour ce qui est de la résilience opérationnelle, les situations diffèrent dépendamment de la nature de l'activité de chaque PME et de sa vision stratégique. Les perturbations sociales, politiques ou économiques peuvent interférer avec les chaînes d'approvisionnement et de logistique, ce qui peut induire dans des situations critiques s'elles ne sont pas préparées à cela, soit par le biais d'une bonne gestion de stocks, une diversification du carnet d'adresses des fournisseurs ou le développement de solutions adaptées à leur nature d'activité. Ceci dit, qu'il est essentiel de revoir en continu les priorités stratégiques de la PME afin qu'elle soit prête à survivre face à des perturbations et des crises. Autre que la dimension financière, humaine et opérationnelle, ils existent plusieurs facteurs et dimensions qui affectent la résilience des PME et y jouent un rôle très déterminant.

Conclusion

Il est essentiel de nos jours que les petites et moyennes entreprises soient agiles et aient une meilleure capacité à régir rapidement, en toute efficacité et efficience à toutes les fluctuations pouvant entraver ou perturber leur stabilité organisationnelle. Cette agilité leur permet d'assurer une meilleure durabilité de la croissance économique.

À cet effet, il est crucial que les petites et moyennes entreprises au Maroc renforcent leur résilience organisationnelle en investissant dans leur souplesse opérationnelle, leur résilience financière, dans la formation de leurs ressources humaines en gestion des crises et surtout en établissant des collaborations locales solides leur permettant d'aboutir à une résilience en approvisionnement, ainsi une résilience organisationnelle et donc une résilience territoriale par implication.

Nous affirmons ainsi qu'avoir une résilience au niveau des PME permet d'aboutir à une résilience territoriale afin de garantir la sécurité et le bien-être des populations face aux crises actuelles et futures. Certes, les petites et moyennes entreprises ne représentent qu'une seule figure parmi d'autres dans la conjoncture qui relie les acteurs aux territoires. Cependant, une relation de causalité s'impose et fait que la mise en place de stratégies solides, la diversification des solutions innovantes, le renforcement des capacités d'adaptation et le développement d'une autonomie financière et opérationnelle permettent aux PME de se préparer, de réagir et de se rétablir face aux perturbations et donc développer, par la même occasion une meilleure immunité et résilience territoriale. Ainsi, la résilience des PME ne se résume pas à la simple réaction aux crises, mais représente une nécessité accrue et cruciale à la résilience territoriale. Pour cela, il serait pertinent d'explorer dans l'avenir les différents modèles ayant réussi à être résilients toujours parmi les PME et ayant impacté positivement la résilience territoriale grâce à leur résilience organisationnelles. Et ce afin de pouvoir adapter ou établir le modèle sur les PME relevant du même secteur ou disposant des même mécanisme opérationnels. Finalement, nous considérons que cet article ouvre une ruée vers l'aboutissement à la mise en évidence de l'importance des petites et moyennes entreprises pour la résilience territoriale en mettant la résilience organisationnelle au sein d'une conjoncture systémique interactive face à la résilience territoriale.

ANNEXE 1 : Fiche signalétiques des profils des PME sujets de l'enquête

	Ville	Secteur d'activité	Activité	Fonction de la personne interviewée
PME 1	Rabat	Industrie	Fabrication de produits cosmétiques naturels	Fondatrice
PME 2	Rabat	Commerce	Vente de vêtements pour femmes	Propriétaire
PME 3	Rabat	Industrie	Production de papier et d'emballage en carton	Chef d'atelier
PME 4	Nador	Industrie	Transformation et emballage des produits de la mer	Directeur Commercial
PME 5	Fès	Agronomie	Culture de la lavande	directeur
PME 6	Rabat	Services	Assistance en comptabilité et fiscalité	Comptable
PME 7	Casablanca	Services	Centre de soutien scolaire et cours particuliers	Fondatrice
PME 8	Marrakech	Agronomie	Culture de cactus et production de dérivés du figuier de barbarie	Fondatrice
PME 9	Rabat	Services	Réparation d'équipement électroménagers	Propriétaire
PME 10	Kénitra	Agronomie	Production de semence et pépinière de plantes ornementales et vivaces	propriétaire
PME 11	Marrakech	Commerce	Commercialisation de produits alimentaires locaux et de terroir	Commercial
PME 12	Nador	Commerce	Vente de parfums	propriétaire
PME 13	Marrakech	Industrie	Fabrication de jouets pour enfants en bois	fondatrice
PME 14	Casablanca	Services	Communication digitale	Chargé de mission
PME 15	Rabat	Commerce	Commercialisation d'équipement solaire et éolien	gérant
PME 16	Rabat	Industrie	Fabrication de meubles en bois	propriétaire
PME 17	Rabat	Industrie	Impression de livres, journaux, brochures et autre supports	Propriétaire
PME 18	Kénitra	Industrie	Production de pièces détachées et composants automobiles	Directeur des opérations
PME 19	Tanger	Services	Services de livraison, stockage et gestion de chaînes logistiques	Responsable logistique
PME 20	Rabat	Services	Accompagnement des entreprises dans la gestion des ressources humaines	Directrice Marketing
PME 21	Rabat	Industrie	Fabrication de matériaux de construction (briques et ciments)	Directeur des ventes
PME 22	Fès	Commerce	Vente de produits artisanaux	propriétaire
PME 23	Casablanca	Industrie	Transformation et conditionnement des produits alimentaires	Responsable de la chaîne d'approvisionnement
PME 24	Marrakech	Agronomie	Maraichage biologique pour la production des herbes aromatiques	Fondateur

PME 25	Agadir	Agronomie	Production de plantes aromatiques et médicinales	Propriétaire
PME 26	Agadir	Services	Gestion de compagnes publicitaires en ligne, réseaux sociaux et SEO	Responsable communication
PME 27	Marrakech	Agronomie	Culture de la caroube et production de produits dérivés	Propriétaire
PME 28	Rabat	Services	Organisation de circuits touristiques, visites guidées et excursions	Agent de voyage
PME 29	Marrakech	Industrie	Fabrication produits cosmétiques bio	Responsable logistique
PME 30	Rabat	Industrie	Fabrication de médicaments et produits médicaux	Responsable des partenariats stratégiques
PME 31	Marrakech	Industrie	Maroquinerie	Président directeur général
PME 32	Marrakech	Commerce	Vente de souvenirs et accessoires personnalisés	propriétaire
PME 33	Agadir	Industrie	Fabrication des tissus et tapis	Fondatrice
PME 34	Casablanca	Industrie	Transformation et recyclage de plastiques	Directeur
PME 35	Casablanca	Services	Nettoyage pour entreprises	Directrice des ressources humaines
PME 36	Tanger	Industrie	Production textile	Chef d'atelier
PME 37	Agadir	Industrie	Production d'Amlou	Responsable communication
PME 38	Rabat	Commerce	Vente d'outils et matériaux de construction	Directeur commercial
PME 39	Casablanca	Commerce	Vente de matériel informatique et téléphones	Directeur des ventes
PME 40	Casablanca	Industrie	Fabrication des sacs alternatifs en tissu non tissé	Président directeur général
PME 41	Casablanca	Commerce	Distribution de matériel de bureau pour les entreprises	Responsable commercial
PME 42	Casablanca	Services	Organisation évènementielle	Chef de projet évènementiel
PME 43	Kénitra	Services	Cabinet de Kinésie thérapie	Kinésithérapeute
PME 44	Kénitra	Industrie	Fabrication de pièces automobiles	Responsable de la qualité
PME 45	Rabat	Services	Restauration	Gérant
PME 46	Casablanca	Services	Coiffure et prestations esthétiques	Propriétaire
PME 47	Agadir	Industrie	Production et emballage de l'huile d'argan	Directeur des achats

ANNEXE 2 : Le questionnaire administré aux PME sujets de l'enquête

La résilience organisationnelle des petites et moyennes entreprises au service de la résilience territoriale en temps de crises

Dans le cadre de notre enquête sur l'importance de la résilience des entreprises, en particulier les petites et moyennes de taille dans la résilience territoriale en temps des crises, nous vous invitons à bien vouloir répondre à ce questionnaire qui nous permettra d'approfondir notre compréhension des mécanismes de résilience et de proposer des recommandations visant à renforcer la capacité des entreprises et des territoires à faire face aux crises à venir.

1. Le nom de votre entreprise :
..... ;

2. Votre secteur d'activité :

- Industrie
- Services
- Commerce
- Agriculture
- Autre (précisez)

3. La taille de votre entreprise :

- Micro (moins de 10 employés)
- Petite (10 à 49 employés)
- Moyenne (50 à 249 employés)
- Grande (250 employés et plus)

4. La localisation géographique de votre entreprise (région/territoire) :
..... ;

5. Au cours des 5 dernières années, quels types de crises ont affecté votre entreprise ? (question à choix multiples)

- Crise économique
- Crise sanitaire (ex. : pandémie de COVID-19)
- Crise environnementale (catastrophe naturelle)
- Crise politique ou sociale
- Autre (précisez)

6. Quelles ont été les principales conséquences de la dernière crise sur votre entreprise ?

- Baisse des revenus
- Perturbation de la chaîne d'approvisionnement
- Fermeture temporaire
- Réduction du personnel
- Autre (précisez)

7. Quels dispositifs avez-vous instauré pour faire face à la crise ?

- Diversification des produits/services
- Digitalisation des activités
- Mise en place d'un plan de continuité
- Recherche de nouveaux marchés
- Autre (précisez)

8. Comment évaluez-vous la résilience de votre entreprise face aux crises ?

- Très résiliente
- Assez résiliente
- Moyennement résiliente
- Peu résiliente
- Pas du tout résiliente

9. Quels éléments ont joué un rôle dans la résilience de votre entreprise pendant la période de crise ? (question à choix multiples)

- Flexibilité des opérations
- Leadership et prise de décision rapide
- Soutien financier (ex. : prêts, subventions)
- Collaboration avec d'autres entreprises locales
- Accès à des infrastructures résilientes
- Autre (précisez)

10. Pensez-vous que le territoire où se trouve votre entreprise a joué un rôle dans la gestion de la crise (infrastructures, soutien institutionnel, etc.) ?

- Oui
- Non

11. A quel degré, pensez-vous que la résilience des entreprises est importante pour une résilience territoriale ?

- Essentiel
- Important
- Modéré
- Faible
- Inexistant

BIBLIOGRAPHIE

1. Revue article

Adger, WN (2000). *Résilience sociale et écologique: sont-elles liées ?* Progress in Human Geography, 24(3), 347-364.

Aschan-Leygonie, C. (2000). Vers une analyse de la résilience des systèmes spatiaux. L'espace géographique, 29(1), 64-77.

Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). *Résilience: le concept, une revue de la littérature et les orientations futures*. Revue internationale de recherche sur la production, 49(18), 5375-5393.

Christopherson, S., Michie, J. et Tyler, P. (2010). Résilience régionale: perspectives théoriques et empiriques. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, 3, 3-10.

Granovetter, M. (1985). Action économique et structure sociale: le problème de l'encastrement. American Journal of Sociology, 91(3), 481-510.

Hamdouch, A. (2022). Résilience territoriale. Développement durable et territoires, 13(3), 1. Numéro anniversaire: 20 ans à la croisée de la durabilité et des territoires.

Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). « La quête de la résilience ». Harvard Business Review , 81(9), 52-63.

HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020). La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de crise du Covid-19. Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Epreuve du COVID 19?, 66.

Holling, CS (1973). Résilience et stabilité des systèmes écologiques. Revue annuelle d'écologie et de systématique, 4(1), 1-23.

Pendall, R., Foster, KA, & Cowell, M. (2010). « Résilience et régions : construire une compréhension de la métaphore. » Cambridge Journal of Regions, Economy and Society , 3(1), 71-84.

Pike, A., Dawley, S., et Tomaney, J. (2010). Résilience, adaptation et adaptabilité. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, 3(1), 59-70.

2. Livre

Hamdouch, A., Depret, M.-H. et Tanguy, C. (éd.). (2012). Mondialisation et résilience des territoires : Trajectoires, dynamiques d'acteurs et expériences .